

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРИНЦИПОВ ЛОГИСТИКИ

О.Д. Макаревич, Т.Н. Панкова

Белорусско–Российский университет, olgamakarevich@rambler.ru, tatyana_pan@tut.by

Транспорт обеспечивает развитие национального хозяйства, соединение производства и потребления, объединение областей, отраслей экономики в единый народнохозяйственный комплекс. Перевозка грузов является основным видом услуг транспорта. В качестве продукции транспорта традиционно рассматривалась только перевозка, измеряемая такими валовыми показателями, как объем перевозок, грузооборот и т.п. Однако так как предприятия транспорта делятся на следующие группы: транспортные, экспедиционные, информационно–посреднические, по ремонту подвижного состава и оборудования и др., то и к услугам транспорта следует относить не только перевозку грузов, но и любую операцию, не входящую в состав перевозочного процесса, но связанную с его подготовкой и осуществлением. В современных условиях указанный перечень услуг необходимо расширять за счет внедрения системы логистического обслуживания.

Одной из основных задач финансового менеджмента транспортного предприятия является минимизация расходов. В условиях рынка каждое предприятие должно вырабатывать и искать свой собственный путь развития. Чтобы развиваться, оно должно улучшать состояние собственной экономики и искать оптимальное соотношение между затратами и результатами хозяйственной деятельности, изыскивать новые формы приложения капитала, находить новые, более эффективные формы доведения услуг до потребителя, проводить соответствующую рекламную политику. В настоящее время все предприятия осознали, что залогом успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

На практике автотранспортные предприятия сталкиваются с ресурсным ограничением, что в конечном итоге приводит к существенным трудностям с позиционированием на рынке и разработке соответствующих стратегий. В таких ситуациях на основе анализа определяется зона стратегических ресурсов, без которых организация не сможет реализовать свои преимущества.

Такой анализ, обосновывающий стратегию, осуществляется при помощи стратегической оцен-

ки. Для этого процесс разработки стратегии включает три основных этапа:

- 1) сбор внутренней и внешней информации в отношении к компании;
- 2) анализ вариантов и сценариев развития с выделением ключевых компетенций и целей;
- 3) формулирование стратегии автотранспортного предприятия.

Необходимо отметить, что сбор информации осуществляется с помощью исследований, которые должны затрагивать внешнее и внутреннее окружение автотранспортного предприятия. Во внешней среде это политические, правовые, технологические, социальные факторы; в среде непосредственного окружения – взаимоотношения с поставщиками, потребителями и конкурентами.

Главная роль при выборе стратегии отводится всесторонней оценке характеристик компании, которые влияют на успешность стратегии, так называемым ключевым факторам успеха по направлениям деятельности. Это могут быть удовлетворенность клиентов, лояльность персонала, финансовая устойчивость, эффективное управление затратами и др.

Для целей устойчивого развития и постепенного овладения рынком автотранспортное предприятие может использовать набор показателей, которые характеризуют цели его деятельности, установленные стратегией. В качестве показателей предлагается использовать следующие:

- повышение экономической эффективности компании,
- увеличение доли рынка,
- повышение качества оказываемых услуг,
- внедрение системы мотивации, ориентированной на результат, и повышение квалификации персонала.

Однако, при разработке взаимосвязанных показателей, возникает ряд проблем: определение разумного баланса влияния между ними и трудоемкость планирования, учета и контроля за исполнение большого массива показателей, которая возрастает с увеличением их количества.

Для балансировки показателей необходимо:

- 1) проанализировать бизнес–процессы автотранспортного предприятия и выявить результаты на стыке деятельности центров ответственности;
- 2) сформулировать выявленную взаимосвязь между показателями;
- 3) определить силу влияния одного показателя на другой (коэффициенты значимости). При этом коэффициенты значимости могут быть определены различными методами, наиболее подходящим из которых предлагается использовать метод анализа иерархий.

Баланс и поиск наиболее эффективных значений целевых показателей деятельности для уровней управления должны производиться на основе нескольких подготовленных вариантов итоговых программ деятельности и последующего выбора такой модели плана развития, которая в наибольшей степени отвечает приоритетам деятельности автотранспортного предприятия.

Чтобы учесть несколько вариантов развития транспортного обслуживания и достижения поставленных целевых показателей, предполагающих различные технологические комбинации выполнения работ, программ продаж, осуществления затрат, планирование производится по нескольким сценариям.

Для рассматриваемого автотранспортного предприятия необходимо разработать несколько сценариев развития, для которых рассчитываются соответствующие значения разработанных ранее целевых показателей.

Выбор наиболее оптимального плана развития с присущими ему значениями показателей рекомендуется осуществлять по методике выбора оптимального бюджета, которая предполагает выбор варианта стратегии в соответствии со значениями ключевых показателей и их значимостью.

Для этого сначала необходимо все показатели привести к единой единице измерения, т.е. стандартизировать их значения. Затем с учетом весов каждого показателя рассчитать интегральный показатель сбалансированности планов по каждому сценарию. Таким образом, согласно полученным расчетам руководство автотранспортного предприятия для развития должно утвердить вариант стратегического развития с его максимальным значением.

Однако помимо выбора разработанной стратегии, необходимо обеспечить ее полное выполнение, что возможно благодаря применению в хозяйственной деятельности концепции логистики.

В современном сверхконкурентном мире, любое, даже малейшее преимущество позволяет компании выжить, закрепиться на рынке. Для достижения преимущества совокупные затраты предприятия должны быть ниже, чем у конкурентов. Существуют два пути достижения этого:

- 1) более эффективно, чем конкуренты, использовать ресурсы и управлять факторами, влияющими на затраты;
- 2) перестроить структуру затрат предприятия таким образом, чтобы исключить некоторые эле-

менты, создающие затраты.

С целью минимизации затрат руководящий персонал должен:

- изучить каждый создающий затраты элемент бизнеса;
- выяснить, что управляет этими затратами;
- использовать свои знания для постоянного ежегодного уменьшения затрат по каждой структуре;
- проявлять активность в совершенствовании процессов бизнеса, в исключении необязательных работ и перестройке всей структуры предприятия.

Полная перестройка работы всех структур и их координации может позволить предприятию сократить затраты. Предприятия могут иногда достигать весьма значительных результатов путем удаления большого числа структур, создающих затраты и увеличивающих добавленную стоимость продукции.

Для каждого уровня управления компании устанавливаются целевые показатели деятельности, которые должны: полностью соответствовать стратегическим целям компании; характеризовать затраты, доходы и качество услуг, транслировать стратегию всем исполнителям, делая ее понятной для каждого работника; давать оценку эффективности работы персонала.

Таким образом, реализация концепций логистики позволяет фирме достигать более устойчивого экономического положения, способствует успеху в конкурентной рыночной деятельности. Также принятие решений, способствующих повышению эффективности работы, приведет к сокращению издержек на логистические процессы и получению прибыли.